

用人战略 | Rongren Zhanlue

也许你不得不为斯坦福大学的毕业生支付更高的薪水——但是他或她是否值得起这个价钱？在雇佣人员方面，你雇佣的人是否物有所值？

简历太“完美”未必是“人才”

我不是太肯定。我之所以会持怀疑态度，原因之一是我知道在过去，我曾经为一些毕业于昂贵大学的毕业生支付了过高的工资，这些人通常都有非常漂亮的简历，但是实际的工作起来却能力平平。我永远不会忘记那个从Brown毕业的年轻人，他对我抱怨工作得太晚“却只是因为这项工作有最终期限。”当然，他非常聪明，但是却很不合格。

让人颇受启发的是 Carol Latham 创建 Thermacon 公司的经历。

最初，Latham 在 BP 担任药剂师，可是她坚持相信她可以发明一种材料让电脑保持较低的温度。

她的老板不同意她的看法，然后她就离开了 BP，把自己家的房子租了出去，自己则搬进了 Cleveland 学校

一间很小的公寓，用这种办法筹集养活自己创办的公司的资金。有几年的时间，她默默无闻地努力，但是她是对的：她确实知道如何保持电脑凉爽。她使用氮化硼制造出了一种看起来很像饼干面团的亮紫色物质，她估计这种物质能够比市场上其他任何一种材料的散热效率都要高出十倍以上。所以当英特尔推出自己的奔腾芯片的时候，遇到了非常严重的过热问题，这位企业家的梦想因此得以实现。现在，她的企业看起来可以乘着英特尔的东风，飞向成功的彼岸了。

创业之初，Latham 并没有太多的钱。但她并没有拿风险投资的钱，而是只接受来自家庭和朋友的少量投资。她自然也没有钱在硅谷的劳动力市场上雇佣昂贵的人员。



于是，她打开了自己位于市中心的办公室的后门，按照她自己的说法，她几乎把每个走过的人都拉到公司里

来了——其中绝大部分是拉丁美洲的人，很多人甚至高中都没有毕业。她说服 Cleveland 学校董事会，给她派来了老师，她在办公室里建立了教师，这样她新招募的员工就可以在工作时间在那里学习。在这样招聘来的员工中，出现了 Mistelina Quinones——一位单身家长——最终负责该公司所有的产品。Latham 最终建立了一支专注、忠诚、工作努力的员工队伍。他们全心渴望这个公司能够获得成功，因为他们知道，如果这家公司获得了成功，他们自己也就获得了成功。

如果有人问我看到过执行官们犯得最大的错误是什么，这个问题会难以回答，因为太多的候选答案。但是在候选答案的名单的第一条，或者说前几条中，一定有这样一条：未能

充分欣赏他们员工的潜力。

当我们雇佣那些拥有完美简历的人的时候，我们确实希望自己发现了圣杯；这名员工是如此的聪明，以至于不需要任何培训、激励、监督或指导就可以知道如何工作。问题在于，这种理想化的圣杯只是神话故事里的传说。

雇佣那些不那么耀眼，却有着很好工作态度的人对我来说更为合适一些。这并不是因为我改变了他们的人生，而是因为专注和决心通常是公司培养这些人之后得到的文化奖励。个人发展和企业发展的统一并不只是说说而已的漂亮话，它应该是真真切切的，而且应该是可以被员工感受到的。

雇佣人才很容易，培养人才则困难很多。你将如何选择呢？

(Margaret Heffer)

善待员工 老板可以少生气

员工像老板一样思考，可以把工作做得更好，可以成长更快。反过来，如果老板把员工当员工看待，可以减少误会，可以少生气，可以不骂人，劳资关系更融洽。这就是换位思考。

在现代企业用工荒发生之前，老板骂员工几乎司空见惯；后发生用工荒危机时代，老板不敢随意骂员工了，但对员工的不满意见仍然有增无减。普遍的观点是：现在的企业员工太难管了！

为什么员工难管呢？为什么你总是对员工工作不满呢？不是有哲人说过吗：不能改变别人，那就改变自己？老板们从自身的角度反思一下，问题或许就能解决。

我见过这样一位老板，他是绝不允许员工在上班时间闲着的，假如有人不幸被他看见，挨骂是再正常不过的事情。即使是下班时间，只要见到哪位员工悠闲无事，他也会给他找点事做，哪怕是帮老板做点私事。老板家就是厂，厂就是家。老板爱厂如家，他要求员工也要爱厂如家。

多数员工不论上班，还是下班都希望躲避他，万一不幸被他逮住，挨骂是小事，最可怕的是他会给你派双份活，如果其中一项没有完成，就又成了他骂你的口实。加活还不给你加工资，在他看来，既然我给了你工资，我让你干什么都是天经地义。员工心里叫苦不迭，申诉往往遭致更强烈的指责。只有胆大的说，多要给我加工资，不加，我就不干。碰到这类员工生气的就是老板自己了。如果你认为他对“任劳任怨”的员工很满意，那又错了。他几乎没有满意的员工，因为他是包吃包住的企业，他理想的员工是不吃饭只干活最好了。这当然办不到。所以他总是生气，他总是不满意。

当他向我大倒苦水时，我告诉他：你是自讨苦吃。因为你要求所有的员工都像你一样，以厂为家，不分上下班、不分份内外，像机器人一样干活。想想你没有做老板之前，你是怎样工作的？你有没有为自己打算？你是不是二十四小时忙个不停？你自己都做不到的事情，怎么能够要求别人做到呢？

退一步讲，假如员工都以厂为家，厂里的东西想拿就拿，想怎么处理就怎么处理，你干吗？很显然，让员工以厂为家是不现实的。

老板可以以厂为家，员工不能以厂为家。以后，你把员工当员工（人）看待，你的烦恼就会大大减少。

这次谈话之后半年，这位老板主动给我打电话：Davidwu，你这一招真灵！我按你说的去做，真的少了不少烦恼。

换位思考，员工进步快了；换位思考，老板烦恼少了。

(吴士友)

屁股、笑脸与耳目

语出网络上流传的经典签名：“单位就像一棵爬满猴子的大树：向上看全是屁股，向下看全是笑脸，左右看全是耳目。”屁股和笑脸的对比触目惊心，但这里我的关键词是耳目，因为耳目很大程度上是屁股和笑脸的原因，一个组织广泛使用类似于情报、间谍、特务之类的管理手法的一个必然结果是阳奉阴违、欺上瞒下的企业文化。

作为一种组织控制的极端工具，特务体系的作用确实立竿见影，一两个反面典型拿出来一示众，大家自然噤若寒蝉，战战兢兢，一时间，貌似海晏，气象一新，江湖一统，千秋万代，给一心谋求“管控”、“掌控”的管理者带来极大的心理安全感，满足感和成就感。但是凡事不能见利不见弊，把一种本来用在敌对国家、战争

状态下的非常手段用到管理企业当中，其最大的弊端在于把员工、被管理者当成了假想敌。管理者把我当作敌人，我自然也把管理者当作敌人。管理者一人，被管理者成千上万，虽然最初看起来处于劣势，但真要斗智斗勇，全面斗争起来，管理者最终要输掉这场战争的结果几乎是注定的。

企业家受专制文化影响，采用特务管理手段的例子很多。知名的包括南方某家族电信企业，老大哥称“信奉”基督教，津津有味的“最佳管理手段”却是在各个关键部门安排“自己人”，确保自己对这些部门的控制。最近仰融接受媒体访问透露的细节更有戏剧性。因为担心高管私自接受供货商礼物，他自己掏钱买手表，让供货商私下送给他手下的高管，私自接受礼物的两位被仰融二话不说调离

沈阳。“可以说，每一个车间都有我安插的秘密情报员。沈阳方面的任何动态，我在香港也马上知道。”他反问记者，“如果管理层和员工行正坐端，怕我什么呢？”

另外一种被企业家常用的类似手段是成立一个庞大的幕僚团队（以总裁办公室、企业管理部、战略研究部等等名义），通过这些幕僚去管理各个业务部门和职能部门。这些部门负责人名义上向老大汇报，但实际上经常不得不花很长的时间去应付与这些幕僚的关系，甚至形成实质上是向这些幕僚汇报的局面。老大的想法其实就是“分而治之”，用这些年轻气盛的幕僚去平衡那些功高气傲的老臣，看似稳妥，其实是破坏了一个组织内正常的分工与合作的流程和气氛。各部门的负责人不可避免也会

认为老大不信任自己，既然老大已经不信任，那我就好自为之，想方设法去最大化自己的个人利益了。

总之，管理的本质是各利益相关方的投入的递进循环，管理者的投入激发员工的投入，员工的投入又反过来激发管理者更多的投入。企业与顾客、与合作伙伴、与投资者都是同样的道理。与基于投入的管理相反的是，是基于控制的管理，如果各利益相关方考虑的都只是如何确保自身的利益，大家就会迅速进入一个控制与反控制的恶性循环，最终结果肯定是不欢而散。当树上的每只猴子每天想的都是如何尽快上位，多看笑脸、少看屁股的时候，树梢上很快就聚集了太多的猴子，结果当然只能是头重脚轻，树倒猢猻散。

(肖知兴)

HR 制胜 | HR Zhishen

善待“不听话”员工

每个企业里总有那么几个不十分听话的员工，他们在会议上总是提出反对意见，这个方案不完整，那个人不能任用，总之他们就是公司里那么几个为数不多的“不听话”员工，说他们是公司的“刺头”吧，可他们为公司兢兢业业，业务能力强，工作完成得很好，可是他们就是那么地“不听话”，真是让人头疼。

面对这样的一群“不听话”员工，你该如何应付呢？打击他们，还是怂恿他们继续“不听话”呢？笔者认为，留几个“不听话”的员工未必是件坏事。一个企业如果做什么都是同一个声音，提什么方案全都是同意，那么这个公司如何才能创新，如何才能进步，只能像一潭死水一样没有任何生机。

唐代的魏征可称得上是“不听话”的大臣了，整天向皇上谏言，提这个意见，那个意见的，连唐太宗都有点怕他，据说一次唐太宗在玩鸟，刚



好魏征过来，唐太宗怕他说自己玩物伤志，只好把鸟藏在怀里，结果魏征走后，发现鸟已经被活活地闷死了。

应该说如此“不听话”的大臣，唐太宗应该罢免了他才对，况且他还是以前李建成的老部下，可是我们英明的唐太宗没有这样做，相反，他善于听取不同的意见，因此唐太宗时期，政治开明，经济繁荣，开创了历史上伟大的“贞观之治”。

历史上的项羽就是个反面的例子，相父范增常常给他提一些好的意见，建议他早点铲除刘邦，以绝后患，

可项羽自恃武功高强，能力超群，刘邦不敢反抗他的。一次次地把铲除刘邦的机会给浪费掉了，导致最后四面楚歌，自杀而亡。

看来，企业也该借鉴一下历史的教训，真正做到从善如流，多听取不同的意见，良药苦口但它有利于病情的好转，“不听话”的员工意见刺耳但它有利于完善公司的方案，使方案完整可行。

这里需要特别指出的是一些民营企业，由于老板是创业者，因此养成了什么事情自己一个人拍板的习惯，任何事情自己一旦决定了，就再也听不进任何意见了，总以为自己就是最棒的。于是一意孤行，他们谁也信任不过，任人唯亲，管理死板，最终企业终将走向衰退。据调查显示，中国民营企业平均寿命不到3年，存活10年的不到5%。老板不改变思路，不多方听取意见，企业走向失败的时间也会越短。

(肖作举)

做一个快乐的“工作狂”

李开复说，“我辛勤工作，不是因为贫穷，而是因为我对工作充满激情”。

是的，我们能从开复在谷歌、在创新工场、在校园动员与青年创业的各个场合都能感受到他的工作激情。不只李开复，我也能从几乎绝大部分有突出业绩的企业家（比如马云）、学问家（比如茅于軾）、艺术家（比如陈丹青）、科学家（比如华罗庚）、公益家（比如徐永光）身上感受到这种热情。他们比其他人揽的事情多，他们做的很多事情比同行做得更好，他们还会额外承受很多负担，但是他们高效、积极、进取，最重要的还有快乐。他们不只让自己有更强的解决问题的能力，他们也是驱动很多人前进的榜样力量。我不敢说自己能与所有这些优秀的朋友是一类，但是有一样我能感觉，就是我能做比别人更多的事情，我爱

做比别人更多的事情，而且我比别的很多比我做的事情少的人更快乐。

他们有一个共同的特点就是热爱自己做的事情，并且比他人更为投入。工作狂一个非常重要的特点就是能富有热情与感染力地向别人传达自己的热爱，以至于他所做的事情比其他平静地做的事情更加具有色彩与味道，从而也更有可能会吸引到别人的资源；工作狂在工作中的投入超过了其他一般人，幸运的工作狂既有一群与他一起狂的同事，还有理解与支持他的朋友与家人，这使得自己的工作狂不会变成一个造成困扰的严重的问题；很多的时候工作狂在后台的投入比台前多很多，在那种投入里面是因为有他们的痴迷，有一样或者一些东西让他们沉浸在里面，凝聚了他们的注意力，有这样痴迷

点的人是非常特别的，因为他们的时间、精力与其他资源投向就有了很确切的落点；当然工作狂追求在自己喜爱点上的成就的需要超过了对于其他事情马马虎虎的应付，这让他们因此而与大部分混日子的人不一样，因为他们的目标感与成就感更加突出。工作狂如果得到了让他狂的空间与机会，这本身就是他们最大的幸福所在，而且正因为他们有狂迷的特点，就使得他们追求在工作中间的不断深化，因此工作狂的狂与成就感具有很强的主观可持续性。我要说，今天这个时代，人们更加讲究平庸的幸福与平衡感，因此工作狂就更加珍贵，他们是稀少的真正的企业家、是最可能的业务骨干、是最可能拿到风险投资机构投资的企业经营者、是后来享受人们

爱戴的事业家。

工作狂中有一型是自始至终热爱工作以工作为乐的，他们在工作中的痴迷中体会到了只把工作当应付的人不能体会的职业奥妙；还有一种人以工作狂所得到的成功得到了释放自己人生梦想的另外阶段，从而使得很多过去只能幻想的东西可以变成更为实际的行动——环游世界、拍摄电影、拥有海岛、持股各类有兴趣的事业、创办与资助大学、参与公益等等，在这个意义上工作狂可以把自己的一段人生看成代价，另外一段看成收获。但无论哪一种，前一类可以收获独特的同期痴迷之乐，后一类可以得到春华秋实的周期乐趣，这是平庸之乐与平庸之烦中不容易有的快乐感受。

(袁岳)

以“四个力”去激励员工

人类具有四种基本的情感需求或驱动力，而这些驱动力正是我们一切行为的基础。实证研究表明，受到激励的员工能创造出更好的业绩。因此，管理者要想激励员工，就应该了解这些驱动力以及可以采取哪些举措来满足这些驱动力。

获取。人们总是设法去获取一些稀缺的东西，以增加自己的幸福感。当这个驱动力得到满足时，我们会感到高兴；反之，则会觉得不满意。这个驱动力往往是相对的（我们总是拿自己与别人进行比较），而且是难以满足的（我们总是想得到更多）。

结合。许多动物都与自己的父母、亲属或种群建立密切关系，但只有人类把这种关系扩展到了更大的群体，如组织、社团和民族。“结合”驱动力得到满足，人们就会产生热爱、关怀等强烈的积极情感；反之，则会出现孤独、愤世嫉俗等消极情感。在工作环境中，当员工为自己是组织的一员而感到自豪时，他们的激励度就会大大提高；而当组织背叛了他们时，他们就会士气低落。

理解。我们都渴望了解周围的世界，于是提出各种理论去解释各种事情，并且提出合理的行动和应对措施。当事情看上去毫无意义时，我们会感到沮丧；而寻找问题答案的挑战，一般会让我们充满激情。在工作环境中，员工所做的工作如果具有挑战性，并能让他们成长和学习，他们就会受到激励；而当他们所做的工作看起来毫无价值或毫无前途时，则会士气低落。

防御。在面对外来威胁时，保护自己，保护我们的财产和成就、家庭和友谊、思想和信仰，是我们的天性。这种驱动力根植于“斗不过就逃”的基本反应中，这种反应是大多数动物所共有的，但对于人类来说，它不仅表现为攻击性或防御性的行为，还表现为寻求建立一系列制度来推动正义，明确目标和意图，并且允许人们畅所欲言。这种驱动力得到满足后，人们会觉得安全和自信，否则就会产生恐惧、憎恨等强烈的消极情感。

这四个驱动力都是相互独立的，没有主次之分，也不能相互替代。要想充分激励员工，管理者就必须同时满足所有四个驱动力。事实上，每个情感驱动力都可以用不同的组织杠杆最有效地加以满足。

奖励制度“获取”驱动力最容易通过组织的奖励制度得到满足。当然，这还得看组织的奖励制度能否有效界定员工的不同表现，将奖励与绩效挂钩，以及给予最优秀的人员晋升的机会。

文化要满足“结合”驱动力，在员工之间培育强烈的同志情谊，最有效的方法就是建立一种促进团队合作、协作、开放和友谊的文化。

岗位设计满足“理解”驱动力的最佳途径是设计出有意义、有趣且具有挑战性的岗位。

绩效管理 and 资源配置流程公正、可信、透明的绩效管理和资源配置流程，有助于满足人们的“防御”驱动力。

另外，员工的直接上司对于员工激励度起着与组织政策同样重要的作用。员工虽不指望上司对公司的整体奖励制度、文化、岗位设计或管理体制施加重大影响，但他们清楚上司在自己的影响力范围内确实有一定的决定权。例如，管理者可以在表彰、认可和任务指派上，把奖励与员工表现挂钩。

(安然)